◆ ESCRIBEN: P. Aristizabal | C. Degrossi | J. Etkin | M. L. González | A. H. Landro | R. Martínez Nogueira | A. Musacchio | M. Rapoport | R. Vicente



La Gaceta



DE ECONÓMICAS

De Económicas a la Sociedad

Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires • Córdoba 2122 • CP 1120 AAQ• Tel.: 4374-4448 • Web site: www.econ.uba.ar • Año 2 Nº8

DOMINGO 25 DE MARZO DE 2001



FOTO: MARTIN CARRARO

LA RESPUESTA A LA CRISIS: ... construir.



La deuda externa desde una perspectiva histórica

ESCRIBEN/
Mario Rapoport y Andrés Musacchio

La deuda externa forma parte del paisaje histórico de los argentinos en forma tan natural como las sierras de Córdoba o las costas del Río de la Plata.

También fue un motivo de constante preocupación de nuestra dirigencia política. Así como Winston Churchill señalaba que se ganaría la Segunda Guerra Mundial sobre "la sangre, el sudor y las lágrimas" de los ingleses, Nicolás Avellaneda, en 1876, enfatizaba igualmente que había "dos millones de argentinos que economizarían hasta su hambre y su sed, para responder a una situación suprema: los compromisos de nuestra fe pública en los mercados extranjeros"

➤ CONTINUA EN PAGINA 4

EDITORIAL | *Opina el Decano*

Reflexiones ante la crisis

ESCRIBE/ *Carlos A. Degrossi*
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
degrossi@econ.uba.ar

Hoy es miércoles, día del cierre de la Gaceta. Aunque resulte llamativo es necesario comenzar con esta referencia temporal porque la crítica situación, hace que las circunstancias cambien minuto a minuto.

Sin embargo lo que no es tan inestable es la tendencia. Recordemos que en los primeros meses de 1999, durante la época de la presidencia de Menem, se hizo un intento de recorte del magro presupuesto universitario. Recordemos también que la movilización de la sociedad en apoyo de las universidades impidió ese recorte.

Ahora, en pleno gobierno de la Alianza, vuelve la amenaza en forma más contundente. Duele pensar que en un gobierno cuya plataforma ensalza la educación nuevamente asome el garrote, y peor aún, un garrote tan contundente que su golpe dejaría indefensa a nuestra universidad pública.

Reconforta pensar que, igual a lo sucedido en la época menemista, la movilización paró la amenaza.

Es imperioso pensar ambos hechos y otros que los precedieron, como una continuidad a lo largo del tiempo.

Creo que, en los intentos de limitar el presupuesto universitario existe algo más que una estrategia de ajuste financiero de ortodoxia extrema. Creo que el objetivo verdadero de estas decisiones se enmarcan en una estrategia global más amplia que pretende obtener el control de la universidad.

¿ Y porqué se busca este control ? Porque en la sociedad actual el saber es poder . Y lo que realmente se quiere obtener, en última instancia es ese poder.

Por otra parte no debemos eludir las críticas a nuestra universidad pública. Todos sabemos que ella debe sufrir transformaciones para mantener y mejorar su nivel. Pero para que eso sea posible la universidad debe existir. Si decretamos su extinción con ello perderemos la oportunidad de cambio y mejoramiento de lo existente.

No puedo negar que escribo en un ambiente de emoción y pena, por el contraste entre lo soñado a lo largo de mi vida y la realidad. Pero a esta fugaz confesión agrego enfáticamente, que mi obligación es mirar hacia el futuro, buscar los caminos, alentar a los desalentados, empujar a los indecisos, criticar a los hipócritas, apoyar a los pensadores que dedican su capacidad a la búsqueda de las soluciones, rodearme de los mejores consejeros, escuchar en todos los ámbitos posibles a la inmensa mayoría que busca el bien de nuestra universidad y del país.

Por lo tanto exhorto a todos a unirnos en forma permanente en defensa de la universidad que queremos y para evitar los hechos futuros que apunten a interrumpir y desintegrar lo ya logrado y lo que podemos lograr en el futuro. ■

TEORIA DE LA PROBABILIDAD

Thomas Bayes

Finalmente se culmina la serie de tres artículos y se le asigna a Bayes la valoración que debe tener en el desarrollo de la teoría de la probabilidad.

➤ PÁGINA 3

GRANDES PENSADORES

Herbert Simon

Se da una semblanza del recientemente fallecido Herbert Simon, que fue Premio Nobel de Economía en 1978. Se recuerda que, en 1999, Simon fue homenajeado por nuestra facultad

➤ PÁGINA 6



APRENDIZAJE

Pasión por aprender

Segunda parte de la serie de artículos sobre la pasión por aprender. En este aporte se desarrolla el enfoque de aprender a enseñar.

➤ PÁGINA 8



NOVEDADES de la Facultad

"Económicas por la Identidad"

La identidad es un concepto que comprende el derecho al nombre, a la nacionalidad, a conocer los padres y mantener las relaciones familiares.
En nuestro país, con el Golpe Militar del 76 se instauró un plan sistemático de desaparición y asesinato de personas y de apropiación y ocultamiento de bebés. Bebés, niñas y niños que se vieron arrancados de sus hogares, desaparecidos sus padres. Muchos de estos niños fueron inscriptos como hijos propios por los miembros de las Fuerzas Armadas, otros fueron entregados a civiles, vendidos o abandonados en institutos de menores, sin nombre, como NN. Se anulo así su identidad, se los privó de la posibilidad de vivir con su familia legítima, se los privó de sus derechos y de la libertad.
Desde la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad queremos a través de esta campaña difundir la lucha incansable de las Abuelas de Plaza de Mayo por la recuperación de sus nietos y la defensa del derecho a la identidad. Muchos de estos bebés son hoy jóvenes, que tienen derecho a conocer su real identidad, a reencontrarse con sus abuelas, sus familiares, su historia. Han pasado más de 20 años pero la esperanza y la lucha por encontrarlos sigue presente. A 25 años del Golpe Militar creemos importante rescatar esta lucha de las Abuelas de Plaza de Mayo por la memoria y la justicia.

Actividades

- 19 al 23 de marzo. 9 a 21 hs. Lanzamiento de la campaña "Económicas por la Identidad". Exhibición en el hall de entrada de la Facultad de un video sobre las Abuelas de Plaza de Mayo.
- 9 al 27 de Abril. Memoria Gráfica de las Abuelas de Plaza de Mayo "500 chicos, 260 denuncias, 71 encuentros...". Exposición en un pasillo de la Facultad y en el Centro Cultural "Ernesto Sábato".
- 20 de Abril. 21:30 hs. Proyección de la película "Botín de Guerra". Salón de Actos de la Facultad.
- 24 de Abril. 20:00 hs. Charla "23 años de lucha, Abuelas de Plaza de Mayo" con la presencia de integrantes de las Abuelas. Alumnos de la Escuela de Teatro del Centro Cultural "Ernesto Sábato" leerán poesías.

Si tenés dudas sobre tu identidad, llamá a las abuelas: 4884-3475, abuelas@tournet.com.ar

Centro de Estudios de Gestión Municipal y Entes Gubernamentales

El 19 de abril del corriente año se realizarán en nuestra casa de estudios las Primeras Jornadas de Gestión Municipal en el Salón de Actos 2° Piso. Contaremos con la presencia de Intendentes, el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, funcionarios nacionales y municipales. Informes 011 4371-6131 o a Rubén Seijo Tel. 154-477-8562

ADMINISTRACION | *Management*

ARTICULOS VINCULADOS
Del mismo autor, "Un nuevo modelo de educación gerencial", Gaceta 5

La trivialización del management

NUEVOS ENFOQUES. Las transformaciones en las tecnologías, las turbulencias de los mercados, las localizaciones de actividades y las nuevas problemáticas sociales hacen que las maneras de concebir la realidad hayan cambiado. A la luz de estos cambios el autor estudia los nuevos enfoques que se le dan al management como disciplina

ESCRIBE/ *Roberto Martínez Nogueira*
Profesor Titular Ordinario. Grupo de asignaturas Teoría de la Administración
gaceta@econ.uba.ar

Mucho se ha escrito sobre los tiempos que vivimos. Las transformaciones en las tecnologías, las turbulencias de los mercados, las localizaciones de actividades y las nuevas problemáticas sociales hacen que las maneras de concebir la realidad que nos gobernaron hasta aquí parezcan impotentes para dar cuenta de las mutaciones que observamos. Nociones como racionalidad y causalidad son puestas en cuestión sin que logren consolidarse ideas y conceptos que las sustituyan como patrón normativo y como recursos para la explicación. No hay esfera del conocimiento y de la acción que quede fuera de esta conmoción.



◆ La conmoción alcanzó al management. Esta no es una disciplina o práctica más: tiene un impacto tan significativo que algunos la colocan en el centro de los procesos más relevantes de nuestra época, caracterizando al siglo que acaba de concluir como aquel que presenció la explosión de las organizaciones complejas como ámbito privilegiado en el que transcurren nuestras vidas y, por que no, la historia. Si esto es así, el management tiene una importancia que no puede escapar a nadie.

Como una expresión particular de esa conmoción, la reconversión de las empresas, precipitada por un nuevo escenario crecientemente competitivo, ha incrementado notablemente la demanda por conocimientos, metodologías y tecnologías, haciendo que el "management" de los negocios haya dado lugar al "negocio" del management. El desarrollo de este negocio es por demás interesante. Está vinculado a una transformación sensible en los modos de generar y transferir conocimientos. Durante décadas, el interés de académicos y consultores estuvo centrado en encontrar principios y reglas que pudiesen dar razón y orientar los comportamientos en los campos organizacionales más diversos. Su pretendido carácter científico se fundaba en los procedimientos utilizados para su desarrollo y validación y por su integración en cuerpos teóricos que hacían uso de las más diversas disciplinas. Ese fue el panorama hasta fines de los sesenta: había un horizonte a alcanzar y con respecto a él se evaluaba la realidad. Recuérdese el "management gap" del cual hablaba Servan Schreiber, refiriéndose a la situación de Europa con respecto a un desafío a enfrentar y a un modelo a imitar: el management americano.

◆ Japon. Por entonces empezó a hacerse evidente el rezago relativo del incremento de la productividad de los Estados Unidos. La curiosidad se desplazó hacia Japón. En los setenta los anaqueles de las bibliotecas gerenciales se poblaron de libros que describían y analizaban las más diversas prácticas de ese país, expresión del debilitamiento de la convicción depositada en los "principios universales". El reconocimiento de la importancia de la especificidad cultural y del impacto de las instituciones introdujeron el "relativismo" en el pensamiento gerencial.

Luego ya nada sería igual. Aceptando que algunos de los atributos de las empresas japonesas estaban asociados a factores contextuales, se produjo un giro en la literatura gerencial. Si no había patrones de aplicación universal, había que buscar en las empresas de una cultura determinada las variables que explicaban el éxito. Los comienzos de los ochenta presenciaron el inicio de una avalancha de trabajos que pretendían develar las claves de ese éxito o, en términos por entonces de moda, de la "excelencia". Esos trabajos no pretendían construir "teoría", sino ilustrar estrategias para la resolución de problemas de gestión. No presentaban tecnologías, sino recomendaciones sobre actitudes a asumir y comportamientos a difundir.

La literatura sobre "casos" de empresas arquetípicas de eficiencia, creatividad y servicio no resistió el paso del tiempo. Estas sucumbieron ante los embates de una competitividad cada vez más vigorosa y, en algunos casos, se derrumbaron dejando al desnudo la carencia de fundamento y la superficialidad de los análisis y recetarios, así como las prácticas de consultoría en ellos fundados. Pero junto a estas exploraciones proliferaron libros sobre epopeyas de mercado, sobre conquistas y triunfos, sobre comandantes en jefe que formulaban y ejecutaban sus estrategias y, aún, sobre conflictos internos que presentaban el lado oscuro de historias pobladas de héroes y villanos. Más tarde algunos autores debieron reconocer los errores y rectificaron sus propuestas, aún a costa de eliminar toda propuesta. Parecía así haberse instalado la convicción de que el management es una construcción permanente sin diseño previo, sin saberes establecidos y sin cimientos inalterables. De este modo, la renuncia a elaborar explicaciones abarcativas redujo al grueso de la literatura gerencial a un anecdotario sin fin y asistemático.

◆ Las bases de las nuevas convicciones. Las bases sobre las que se fue construyendo la nueva convicción son identificables. La economía global enfrenta condiciones no sólo inéditas, sino de gran volatilidad. En este escenario, las empresas deben revalidar cotidianamente sus atributos, con transformaciones radicales: la estrategia es una capacidad y una orientación de comportamientos más que cursos de acción o contenidos de decisiones, las estructuras pasan a ser restricciones a la flexibilidad y la cultura organizacional basada en el "empowerment" jaquea a la jerarquía. Lo rígido, lo permanente y lo universal dan lugar a lo fluido, a lo contingente, a lo particular. Se entroniza así el reino de la incertidumbre.

Todo lo anterior tiene otras consecuencias. Al crecer lo único, lo particular, lo indeterminado, no hay respuestas programadas para ser transmitidas con la certeza de la verdad. El conocimiento no es general, sino que encuentra su validación ante cada desafío. No hay aprendizaje que valga, salvo el referido a la capacidad para responder a esos desafíos, puesto que la experiencia se devalúa. El conocimiento organizacional se hace cada vez menos susceptible de formalización y cada vez más creación cotidiana. Todo esto es coherente con las demandas de un medio que vive el vértigo por cambios en tecnologías, productos, procesos y mercados. Si no se puede aprender del pasado, aquel conocimiento ya no es un conjunto de información sistematizada, sino una predisposición, una intención y una capacidad.

◆ La literatura actual sobre el management. Pero la incertidumbre es tanta que emana una generalizada sensación de incomodidad e inseguridad, magnificándose a veces las amenazas, precipitando los comportamientos y generando una ansiedad que lleva al consumo de las más variadas constelaciones de ideas, recetas y tecnologías. Esta demanda se ve a la vez satisfecha y alimentada por una producción editorial que ha experimentado una explosión asombrosa tanto por los libros publicados como por las temáticas abordadas. Lo que la pérdida de fe en lo trascendente o en la ciencia - junto al escepticismo con respecto al poder de la razón y a la racionalidad de la historia - han provocado como nuevo fenómeno cultural de nuestra época, encuentra su paralelismo en el management. Todo aquello que se engloba bajo la denominación del "new age" - combinación caótica de astrología, autoayuda, naturismo, terapias alternativas, nuevos cultos y control energético, en el marco de una apología de la sinrazón y del esoterismo se parece en gran medida a la magia que promete mucha de la literatura actual sobre el management.

◆ La magia. La magia adquiere las más diversas formas y lenguajes. Desde la conversión gerencial en un minuto ya objeto de todo tipo de sarcasmos, hasta las promesas de iluminación interior instantánea a través de las mas variadas prácticas de capacitación, pasando por la invocación de trapecios, pentágonos, paralelismos o dimensiones arbitrarias, junto a la oferta de las más diversas estrategias, estratagemas, tácticas y maniobras, todo aparece en el nuevo mercado del management, repleto además de invocaciones a la globalización y a la "nueva economía". Ni siquiera se han salvado Aristóteles, Maquiavelo o Clausewitz, cuyas reinterpretaciones comparten, a la manera anticipada por Discepolín, los anaqueles de las librerías con las invocaciones a las técnicas de las mafias para el gobierno de las organizaciones, el marketing de guerra y las técnicas zen aplicadas a la gerencia.

En esa explosión, la primera víctima es la calidad. El management convertido en artículo de consumo responde a los principios de segmentación, diferenciación de producto,

➢ CONTINUA EN PAGINA 5

A 25 años del golpe: Nunca más

Abal Medina Fernando
Acosta Adriana Inés
Aguilera Teófilo Daniel
Arcuschin Miguel Sergio
Barroso Marcelo Gabriel
Basata Venancio Domingo
Bellantuono Jorge
Bosco Alfredo Fernando
Brennan Jorge Gustavo
Burgueño Ada Margaret
Cabal Raúl Roque
Cantos Luis Antonio
Capello Eduardo Luis
Capitman Carlos Hugo
Cardinal Carlos Martín
Casoy Jorge Hugo
Cerruti Fernando Rubén
Conte Mac Donell Augusto
Cortiñas Carlos Gustavo
Creatore Laura Noemi
Croatto Armando
Delard Gloria Ximena
Dossetti Edmundo Sabino
Efron Horacio
Fortunato Daniel Hugo
Frondizi Silvio
Gagliano Juan Carlos
García Robles Salvador
García Alberto Horacio
Gertel Fernando Mario
Gleyzer Raymundo
Gonzales Lidia Edith
Gonzales Ubaldo
Grillo María Rosaria
Hakim Faks Oscar
Hauscarriaga Martín Andrés
Jeckel Rolando Hugo
Lago Alberto Carlos



Mural dentro de la facultad, que recuerda a nuestros desaparecidos

Lagrotta Alejandro
Luis y Prado Claudio Aníbal
Madariaga Armando
Maguid Carlos Alberto
Mansilla Carlos Luis
Mazer Raquel
Mellibowsky Graciela
Minsburg Rodolfo Ignacio
Nicolia Graciela Ester
Noriega Carlos
Ocampo Raúl Osvaldo
Palma Horacio Mario
Parra Jorge Rodolfo
Perez Eugenio Carlos
Piedras Jorge Mario
Plaul Osvaldo
Policastro Liliana Cristina
Rabinovich Alicia Inés
Ramus Gustavo
Roberto Luis María
Sanchez Fernando
Sant´Angelo Norberto Daniel
Saravia Acuña Ernesto
Saravia Acuña Jorge
Simona Horacio Angel
Soibelman Guillermo Mario
Sulkes Isaac
Szczupakiewicz Samuel A.
Taboada Rodolfo Eduardo
Takara Juan
Tobane Juan
Troksberg Carlos Alberto
Vacas Elena Graciela
Vaisman Gustavo Alberto
Vilar Ercilia Argentina
Villabrille Eduardo
Ziccardi Osvaldo Pascual

TERCERA PARTE

TEORIA DE LA PROBABILIDAD | *Historia*

ARTICULOS VINCULADOS
A. H. Landro y Mirta L. González, Gaceta 5 y 6

Thomas Bayes
¡Aguante Bayes!

ESCRIBEN/ *Mirta L. González y Alberto H. Landro*

Prof. Adjunta Estadística
mgonza@mecon.gov.ar
Profesor Titular Estadística y Estadística Actuarial
landro@econ.uba.ar

Breve resumen de los capítulos anteriores: Cuando logró reponerse del soponcio que le provocó el hallazgo del "Essay" entre los papeles de su amigo Thomas, Price lo presentó solemnemente a la Royal Society, en cuyos anales permaneció ignorado hasta que el Marqués de Condorcet (con su pulso acelerado, sus sienes latiendo con fuerza inusitada y sus manos temblorosas y húmedas por la emoción) lo rescató, en 1774. En ese momento nació el mito de Bayes y comenzó la polémica.

En realidad, el "Essay toward solving a problem in the doctrine of chances" inicialmente no ejerció ninguna influencia sobre los probabilistas de su tiempo. Es más, permaneció ignorado hasta su redescubrimiento por Jean-Antoine Nicolás Caritat, Marqués de Condorcet alrededor de 1774.

En 1749 se publicó "Observations on man, his frame, his duty, and his expectations" en el cual, su autor, el filósofo inglés D. Hartley, presentó lo que -curiosamente- se podría considerar la primera mención de la solución de Bayes al problema de la inversión de la probabilidad (12 años antes del fallecimiento de Bayes, 15 años antes de su publicación y, por qué no, 159 años antes de la fundación del glorioso San Lorenzo de Almagro y 211 años antes del nacimiento del Diego) y, para muchos probabilistas, constituye una evidencia de que Bayes pudo no ser el autor del teorema de Bayes.

Hartley atribuye a un "ingenioso amigo" la demostración de que "...cuando un evento ha ocurrido p veces y no ha ocurrido q veces, debe esperarse que el cociente original de causas para la ocurrencia o no-ocurrencia del evento, se aparte de la relación p/q en cierto grado" y que "A partir de este resultado, cuando el número de pruebas es muy grande, el desvío debe ser de poca consideración. Lo cual prueba que podemos esperar determinar (...) la naturaleza de causas desconocidas a partir de una observación suficiente de sus efectos".

La gran incógnita es si el "ingenioso amigo" al que hace mención Hartley era Bayes. En defensa de esta tesis, debe tenerse en cuenta que, habiendo sido contemporáneamente miembros de la Royal Society y que, según surge de la correspondencia con su amigo J. Lister, en 1747 Hartley pasó diez semanas en Tunbridge Wells (donde Bayes ejercía su ministerio), es muy probable que se conocieran personalmente. Por otra parte, dado que "Divine benevolence" de Bayes y "The progress of happiness deduced from reason" de Hartley se publicaron en forma simultánea, no es descabellado suponer que ambos poseyeran intereses académicos comunes.

En contra de esta tesis, cabe reconocer que las consideraciones anteriores son puramente circunstanciales, que no existe ninguna prueba documental que permita asegurar que Hartley conocía a Bayes y, sobre todo, que no existe ninguna razón (ni circunstancial, ni documental) que haga suponer que Bayes conocía la obra de De Moivre, un antecedente indiscutible del "Essay".

La más importante relación académica de Hartley parece haber sido con Nicholas Saunderson (o Sanderson), un matemático ciego que fue el segundo sucesor de Newton en el cargo de Lucasian Professor en Cambridge.

Estas razones hicieron que muchos autores se hayan sentido tentados a adjudicarle a Saunderson los resultados del "Essay". La única (y gran) duda que permanece sobre la aceptabilidad de este supuesto radica en que entre los numerosos manuscritos de este autor (de quien no se conoce que haya publicado ninguno de sus trabajos), no se ha hallado ninguno referido a la teoría de la probabilidad.

Epílogo sentimental: Probablemente los sucesivos futuros revisionismos verifiquen o falsifiquen muchas de las conjeturas comentadas, incrementen la información documental, den origen a nuevas hipótesis y surjan nuevos epónimos del presunto autor del "Essay" pero, para nosotros, el teorema de Bayes seguirá siendo de Bayes ¡Aguante Bayes! ■

STAFF | **La Gaceta** *de Económicas*

EDITOR
Carlos Aníbal Degrossi
DIRECTOR
Simón Pristupin
ARTE
Base²
ILUSTRACIONES
Diego Coglitore
FOTOGRAFIA
Martín Carraro
PRODUCCION
Gabriel Kurman
UNIDAD DE DIFUSION Y COMUNICACIONES
Abraham L. Gak

CONSEJO ASESOR
Homero Braessas • Nelson J. López Del Carril
Rubén L. Berenblum • María Teresa Casparri
Ricardo O. Rivas • Leonel Massad
Claudio E. Sapetnitzky • Víctor Beker
Manuel Fernández López • Feliciano Salvia
Jorge Etkin • Carlos M. Giménez • Raúl Saroka

Esta publicación de ditribución gratuita se financia con el aporte de empresas privadas y públicas que nos apoyan. Sale el último domingo de cada mes con Página 12 y se distribuye además en la Facultad y en otros centros de decisión.

PARA PUBLICITAR EN LA GACETA, DIRIGIRSE A:
Facultad de Ciencias Económicas, Unidad de Difusión y Comunicaciones, Av. Córdoba 2122, 1º piso, Teléfonos:4370-6135. 4374-4448 - Int. 6135/6467. Fax: 4370-6135. E-mail: gak@econ.uba.ar
CORREO DE LECTORES: gaceta@econ.uba.ar

VIENE DE TAPA

La deuda externa desde una perspectiva histórica

LOS GRANDES TEMAS DEL PAIS. Se despliega una visión histórica de uno de los temas claves de nuestra realidad: la deuda externa. Se aprecia a través del lente de la memoria cómo la deuda externa es una realidad que nos ha acompañado a lo largo de la historia.

ESCRIBEN/
Mario Rapoport
Director del Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social
y Andrés Musacchio
Investigador del Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social
ihisecon@econ.uba.ar

Y otro presidente, Carlos Pellegrini, en medio del desastre de la crisis de endeudamiento de 1890, exclamaba angustiado "no tenemos nada, si no pagamos, seremos inscriptos en el libro negro de las naciones insolventes. ¡Reclamo de ustedes (los argentinos) esa ayuda en nombre de la Patria!"

◆1824-1914. El fenómeno de un alto endeudamiento externo no constituye así una novedad para la economía argentina. Por el contrario, el país se ha visto afectado por este problema desde los comienzos de su historia como país independiente. El primer antecedente se remonta a 1824, cuando se solicitó un empréstito a la banca británica Baring Brothers para la construcción de un puerto y la realización de obras de agua corriente en la ciudad de Buenos Aires y la fundación de tres ciudades en la provincia homónima. Tal como ocurriría posteriormente en varias ocasiones, el dinero no tuvo un destino claro, pero ciertamente no se materializó en las obras previstas, sino que estimuló la especulación, la importación y la fuga de capitales. Por otra parte, el oscuro destino de los fondos, las elevadas tasas de interés pagadas y la retención de una alta proporción del crédito por parte del acreedor en concepto de intereses adelantados dieron lugar a bien fundadas sospechas sobre actos de corrupción vinculados al crédito.

Sin embargo, un proceso de endeudamiento sostenido no se produjo sino hasta la década de 1860, cuando se inicia una corriente importante de inversiones extranjeras, fundamentalmente británicas. Más de la mitad de esos capitales estaba destinado a empréstitos gubernamentales y su destino fue muy variado, pero en estrecha relación con las necesidades presupuestarias, derivadas inicialmente de los gastos militares producidos por la guerra con el Paraguay, y luego con obras de infraestructura y la construcción de vías férreas.

Una nueva etapa se inaugura en 1880 con el surgimiento del llamado "modelo agroexportador". En este período, los empréstitos públicos fueron numerosos y bien vendidos y cotizados, aunque en los momentos de crisis, como en la breve recesión de 1885 o en la más profunda de 1890, la confianza de los inversores pareció disiparse muy rápidamente, revelando la fragilidad con que el Estado controló el proceso de endeudamiento externo. Sobre todo, la creación del sistema de Banco Garantido en 1887, dio lugar a una fiebre especulativa imparable porque para poder funcionar y emitir dinero esos Bancos necesitaban oro. Como no lo tenían recurrían a empréstitos en ese metal (como sería hoy en dólares) creando una situación que llevaría rápidamente a la cesación de pagos. El centro de la actividad especulativa era la bolsa de comercio, descripta en una famosa novela de Julián Martel. El lujo y los gastos improductivos se multiplicaban mientras, como señalaba Lucio Vicente López, nieto del autor del himno, "en la casa de la Bolsa todo es permitido como en la guerra".

Como consecuencia de todo ello se desató la crisis. La casa Baring, financista del gobierno argentino debió cerrar provisoriamente sus puertas, numerosos bancos se declararon en quiebra y se debió llegar a un arreglo con los acreedores externos, prototipo de las políticas de ajuste que se repetirían en años posteriores.

De todos modos, si la mayoría de los empréstitos e inversiones externas contribuyeron en la época, con ciertas limitaciones, al despegue económico del país, los servicios de la deuda externa se transformaron en una pesada carga que sólo pudo ser compensada temporalmente cuando la balanza comercial comenzó a tener fuertes superávits a partir de 1891. Aun así, en el período 1880-1914 los servicios representaron entre el 30 % y el 40 % del valor de las exportaciones y casi triplicaron el superávit comercial, por lo que el país quedaba expuesto a las fluctuaciones cíclicas de los mercados financieros internacionales.

◆Después de la Primera Guerra Mundial. Después de la Primera Guerra Mundial, una vez interrumpida la corriente de capitales británica, el pago de intereses permitió incluso financiar una parte sustancial de la compra británica de productos argentinos. Pero, durante la Segunda Guerra Mundial el endeudamiento disminuyó velozmente y la Argentina emergió de la contienda como acreedor de Gran Bretaña. Esas acreencias, bloqueadas a causa de la inconvertibilidad de la libra esterlina y la magra oferta de exportaciones británicas, financiaron la nacionalización de los servicios públicos (y especialmente de los ferrocarriles) en el primer gobierno peronista.

La rápida expansión de la producción y las inversiones en el mundo desarrollado hasta la década de 1970 no permitió la participación fluida de Argentina en las corrientes financieras y los créditos se tornaron escasos y poco frecuentes.

◆Después de 1976. Sólo a partir de 1976, cuando la recesión internacional estimuló la formación de capitales especulativos que no encontraban destino en las principales potencias, el país volvió a tener la posibilidad de endeudarse generosamente. En ese contexto, la política de apertura comercial, liberalización financiera, retraso cambiario y altas tasas de interés sentaron las bases de un crecimiento explosivo de los compromisos con el exterior, utilizados en su mayor parte para financiar el boom de importaciones, el creciente gasto público y la fuga de capitales de los principales grupos económicos locales. A diferencia de países como Brasil, que se endeudó para avanzar en una cuestionable pero firme estrategia de desarrollo, Argentina ofrecía al final de la década un panorama desolador, en el que la pesada deuda se conjugaba con un aparato productivo encogido, un sector industrial desarticulado y herido de muerte y una vorágine especulativa sin parangón en la historia. El endeudamiento ascendía en 1982 al 60,5% del PBI y superaba en 5,7 veces a las exportaciones; los intereses, por su parte, trepaban a casi el 60% de las ventas externas y eran responsables del 73% del déficit fiscal.

Aunque hacia 1979, el endeudamiento se repartía casi en proporciones iguales entre el sector público y el privado, los sucesivos programas de salvataje implementados por el Estado (con activa participación del entonces director del BCRA, Domingo Cavallo) significaron una virtual estatización de los pasivos. En el fondo, este fenómeno reflejaba la profunda alteración del poder relativo de los distintos actores sociales que había producido la política económica del "Proceso" y la consolidación de un reducido conjunto de grupos económicos, que se convirtieron en un nuevo polo hegemónico.

El cambio de las condiciones internacionales luego de la asunción de Reagan en los Estados Unidos implicaron un cambio en la dirección de los flujos de fondos y un notable incremento de las tasas de interés internacionales. Para la Argentina, la década siguiente se caracterizó por una fuerte crisis fiscal, derivada de los intereses de la deuda como de la necesidad del sector público de comprar en el mercado las divisas para realizar las transferencias correspondientes. La expansión monetaria que provocaba esta última era esterilizada con la colocación de títulos públicos y la remuneración de los altos encajes fijados por el BCRA, por lo que

HISTORIA ECONOMICA | *La deuda externa*

➣ VIENE DE TAPA

La deuda externa desde una perspectiva histórica

LOS GRANDES TEMAS DEL PAIS. Se despliega una visión histórica de uno de los temas claves de nuestra realidad: la deuda externa. Se aprecia a través del lente de la memoria cómo la deuda externa es una realidad que nos ha acompañado a lo largo de la historia.

ESCRIBEN/
Mario Rapoport
Director del Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social
y Andrés Musacchio
Investigador del Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social
ihisecon@econ.uba.ar

Y otro presidente, Carlos Pellegrini, en medio del desastre de la crisis de endeudamiento de 1890, exclamaba angustiado "no tenemos nada, si no pagamos, seremos inscriptos en el libro negro de las naciones insolventes. ¡Reclamo de ustedes (los argentinos) esa ayuda en nombre de la Patria!"

◆**1824-1914.** El fenómeno de un alto endeudamiento externo no constituye así una novedad para la economía argentina. Por el contrario, el país se ha visto afectado por este problema desde los comienzos de su historia como país independiente. El primer antecedente se remonta a 1824, cuando se solicitó un empréstito a la banca británica Baring Brothers para la construcción de un puerto y la realización de obras de agua corriente en la ciudad de Buenos Aires y la fundación de tres ciudades en la provincia homónima. Tal como ocurriría posteriormente en varias ocasiones, el dinero no tuvo un destino claro, pero ciertamente no se materializó en las obras previstas, sino que estimuló la especulación, la importación y la fuga de capitales. Por otra parte, el oscuro destino de los fondos, las elevadas tasas de interés pagadas y la retención de una alta proporción del crédito por parte del acreedor en concepto de intereses adelantados dieron lugar a bien fundadas sospechas sobre actos de corrupción vinculados al crédito.

Sin embargo, un proceso de endeudamiento sostenido no se produjo sino hasta la década de 1860, cuando se inicia una corriente importante de inversiones extranjeras, fundamentalmente británicas. Más de la mitad de esos capitales estaba destinado a empréstitos gubernamentales y su destino fue muy variado, pero en estrecha relación con las necesidades presupuestarias, derivadas inicialmente de los gastos militares producidos por la guerra con el Paraguay, y luego con obras de infraestructura y la construcción de vías férreas.

Una nueva etapa se inaugura en 1880 con el surgimiento del llamado "modelo agroexportador". En este período, los empréstitos públicos fueron numerosos y bien vendidos y cotizados, aunque en los momentos de crisis, como en la breve recesión de 1885 o en la más profunda de 1890, la confianza de los inversores pareció disiparse muy rápidamente, revelando la fragilidad con que el Estado controló el proceso de endeudamiento externo. Sobre todo, la creación del sistema de Banco Garantido en 1887, dio lugar a una fiebre especulativa imparable porque para poder funcionar y emitir dinero esos Bancos necesitaban oro. Como no lo tenían recurrían a empréstitos en ese metal (como sería hoy en dólares) creando una situación que llevaría rápidamente a la cesación de pagos. El centro de la actividad especulativa era la bolsa de comercio, descripta en una famosa novela de Julián Martel. El lujo y los gastos improductivos se multiplicaban mientras, como señalaba Lucio Vicente López, nieto del autor del himno, "en la casa de la Bolsa todo es permitido como en la guerra".

Como consecuencia de todo ello se desató la crisis. La casa Baring, financista del gobierno argentino debió cerrar provisoriamente sus puertas, numerosos bancos se declararon en quiebra y se debió llegar a un arreglo con los acreedores externos, prototipo de las políticas de ajuste que se repetirían en años posteriores.

De todos modos, si la mayoría de los empréstitos e inversiones externas contribuyeron en la época, con ciertas limitaciones, al despegue económico del país, los servicios de la deuda externa se transformaron en una pesada carga que sólo pudo ser compensada temporalmente cuando la balanza comercial comenzó a tener fuertes superávits a partir de 1891. Aun así, en el período 1880-1914 los servicios representaron entre el 30 % y el 40 % del valor de las exportaciones y casi triplicaron el superávit comercial, por lo que el país quedaba expuesto a las fluctuaciones cíclicas de los mercados financieros internacionales.

◆**Después de la Primera Guerra Mundial.** Después de la Primera Guerra Mundial, una vez interrumpida la corriente de capitales británica, el pago de intereses permitió incluso financiar una parte sustancial de la compra británica de productos argentinos. Pero, durante la Segunda Guerra Mundial el endeudamiento disminuyó velozmente y la Argentina emergió de la contienda como acreedor de Gran Bretaña. Esas acreencias, bloqueadas a causa de la inconvertibilidad de la libra esterlina y la magra oferta de exportaciones británicas, financiaron la nacionalización de los servicios públicos (y especialmente de los ferrocarriles) en el primer gobierno peronista.

La rápida expansión de la producción y las inversiones en el mundo desarrollado hasta la década de 1970 no permitió la participación fluida de Argentina en las corrientes financieras y los créditos se tornaron escasos y poco frecuentes.

◆**Después de 1976.** Sólo a partir de 1976, cuando la recesión internacional estimuló la formación de capitales especulativos que no encontraban destino en las principales potencias, el país volvió a tener la posibilidad de endeudarse generosamente. En ese contexto, la política de apertura comercial, liberalización financiera, retraso cambiario y altas tasas de interés sentaron las bases de un crecimiento explosivo de los compromisos con el exterior, utilizados en su mayor parte para financiar el boom de importaciones, el creciente gasto público y la fuga de capitales de los principales grupos económicos locales. A diferencia de países como Brasil, que se endeudó para avanzar en una cuestionable pero firme estrategia de desarrollo, Argentina ofrecía al final de la década un panorama desolador, en el que la pesada deuda se conjugaba con un aparato productivo encogido, un sector industrial desarticulado y herido de muerte y una vorágine especulativa sin parangón en la historia. El endeudamiento ascendía en 1982 al 60,5% del PBI y superaba en 5,7 veces a las exportaciones; los intereses, por su parte, trepaban a casi el 60% de las ventas externas y eran responsables del 73% del déficit fiscal.

Aunque hacia 1979, el endeudamiento se repartía casi en proporciones iguales entre el sector público y el privado, los sucesivos programas de salvataje implementados por el Estado (con activa participación del entonces director del BCRA, Domingo Cavallo) significaron una virtual estatización de los pasivos. En el fondo, este fenómeno reflejaba la profunda alteración del poder relativo de los distintos actores sociales que había producido la política económica del "Proceso" y la consolidación de un reducido conjunto de grupos económicos, que se convirtieron en un nuevo polo hegemónico.

El cambio de las condiciones internacionales luego de la asunción de Reagan en los Estados Unidos implicaron un cambio en la dirección de los flujos de fondos y un notable incremento de las tasas de interés internacionales. Para la Argentina, la década siguiente se caracterizó por una fuerte crisis fiscal, derivada de los intereses de la deuda como de la necesidad del sector público de comprar en el mercado las divisas para realizar las transferencias correspondientes. La expansión monetaria que provocaba esta última era esterilizada con la colocación de títulos públicos y la remuneración de los altos encajes fijados por el BCRA, por lo que se fue generando progresivamente una abultada deuda interna. Por otra parte, a pesar de los elevados superávits comerciales logrados a partir de 1982, los intereses provocaron una delicada situación en el balance de pagos. La deuda externa se convirtió, entonces, en una de las principales fuentes de desequilibrios que terminaron conduciendo al estallido hiperinflacionario de 1989.

En los primeros años de la década del 90, la situación pareció mejorar ostensiblemente con relación al problema del endeudamiento. La gravedad de la crisis y la introducción de políticas neoliberales, más acordes a los planteos de los acreedores y de los organismos financieros multinacionales permitieron una descompresión de las presiones externas. La renovada fluidez del mercado crediticio sentó las bases de una renegociación plasmada en el ingreso al "Plan Brady", a diferencia de lo ocurrido pocos años antes, con el fracasado "Plan Baker". Además, el inicio de una significativa reactivación mejoró los indicadores de referencia, tales como la relación deuda-PBI o servicios-exportaciones. Sin embargo, lo que probablemente tuvo más importancia para aligerar el problema de la deuda fue la decisión argentina de iniciar un radical programa de privatizaciones, admitiendo el pago de una parte de las mismas con pasivos externos, en la modalidad de "capitalización de la deuda". La iniciativa se fundaba en múltiples ventajas. Por un lado, la recuperación de los títulos significaba una reducción de la deuda y de la carga futura de intereses, mientras el Estado se desprendía de firmas deficitarias. Por lo tanto, representaba un avance en materia fiscal. En segundo lugar, la reducción de la deuda se realizaba sin utilizar divisas, descomprimiendo el balance de pagos.

Sin embargo, lo que en los papeles parecía un notable avance, se diluyó rápidamente. Luego de reducirse menos de un 4% en 1992, el endeudamiento público volvió a crecer aceleradamente, acompañado de una nueva ola de deuda privada, de modo que hacia 1997 la deuda total se había duplicado con respecto a 1991, alcanzando los 125 millones de dólares, cifra que se elevó a 145 millones a fines de 1999. Nuevamente, el endeudamiento se tornó explosivo, sobre todo cuando los dos pilares básicos que debían sustentar la convertibilidad (el superávit fiscal y el superávit comercial) se alejaron cada vez más y los mercados financieros comenzaron a atravesar turbulencias cada vez más frecuentes. Nuevamente, también, el endeudamiento no tuvo una contrapartida en el fortalecimiento del aparato productivo, aún cuando las tasas de inversión hayan sido algo más elevadas que a fines de los 70 y la vorágine especulativa un tanto más moderada. Es que, en esencia, las bases de ambos modelos eran las mismas y sus consecuencias no difirieron en lo sustancial. Por eso, el creciente endeudamiento fue también la contracara de una abultada fuga de capitales.

> “*¡Reclamo de ustedes (los argentinos) esa ayuda en nombre de la Patria!*”

◆**La década del 80.** Como a principios de los 80, la deuda se convirtió finalmente en causa autónoma de su propio crecimiento. La imposibilidad de cancelar por completo sus servicios obligó a refinanciar y capitalizar una parte de los mismos, mientras los desequilibrios externos y fiscales, amplificados por crisis internacionales, se agravaron aceleradamente. Los sucesivos ajustes para evitar una cesación de pagos no significaron alivio alguno, ya que provocaron una profunda recesión, conjugando un debilitamiento de la capacidad de pago derivada de una menor recaudación impositiva con un descontento social creciente y cada vez más radical. Por otra parte, limitan la capacidad técnica de realizar nuevos ajustes, ya que el peso de los intereses (la partida excluida del ajuste) ha cobrado una magnitud única en el gasto público, superando, incluso, a las erogaciones en personal.

Por eso, a pesar de los esfuerzos, el país continúa navegando al borde de la cesación de pagos. El aumento del "riesgo país" no es, por tanto, sólo una maniobra de inescrupulosos especuladores, sino un reflejo del deterioro de la capacidad de repago, y el llamado "blindaje financiero" una ayuda que tiene por principal objetivo salvar esa capacidad, al menos por un tiempo. No obstante, el endeudamiento persiste, los intereses aumentan y los acreedores corren el riesgo de "matar a la gallina de los huevos de oro". Los discursos de Avellaneda y Pellegrini no tocarían hoy el corazón de los argentinos, para quienes las políticas de ajuste, al solo fin de pagar a los acreedores, ponen en riesgo su misma capacidad de supervivencia. ■



ARTICULOS VINCULADOS
A. Rofman, "De eso no se habla", Gaceta 4

Artículos vinculados que tratan el tema de la continuidad, a lo largo de la historia, de los grandes problemas económicos de la Argentina: M. Rougier, Gaceta 5 y A. Musacchio, Gaceta 6

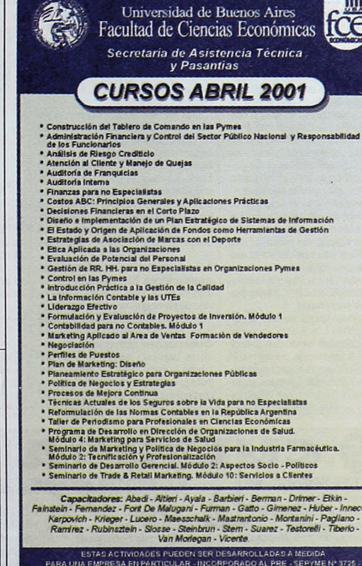
➣ VIENE DE PAGINA 2

generación de imagen y explotación de marcas. El packaging pasa a ser crítico para asegurar el posicionamiento y la promoción de producto se convierte en literatura especializada. El negocio del management se parece cada vez más a un espectáculo banal y fugaz, en el que la escenografía cuenta y la coreografía se estandariza. El management se convierte en objeto de ferias y de exhibiciones variadas. Todo tipo de metáfora es válida para exacerbar la imaginación y estimular la demanda. Hasta el franchising parece haberse incorporado al negocio, con la presencia de los titulares de las casas matrices poseedoras de las marcas - el consultor de nota internacional - para la presentación en sociedad de cada nuevo producto y de sus proveedores locales, o la utilización del prestigio de universidades del exterior para la venta de los servicios nativos.

◆**Un cuadro preocupante.** El cuadro, por cierto, es preocupante. Por una parte, las empresas están protagonizando procesos de reconversión profunda en una época de competencia creciente. Junto a ello, la valorización del capital humano y las necesidades de integración, creatividad e innovación hacen que se recurra a todo tipo de técnicas para transformar la cultura, para establecer nuevas visiones, para desarrollar la intuición y para modelar los sentimientos. En este contexto, los riesgos de caer en la tentación de participar en aquel consumo, que se muestra a la vez como seductor y misterioso, son grandes, tan elevados como los costos en que se incurre por las decisiones equivocadas.

Por cierto, el mercado del conocimiento gerencial tiene características propias que difieren del de otros productos o servicios convencionales, pero que comparte con las transacciones en las que lo que es intercambiado es un conocimiento especial del que el comprador, por definición, no conoce sus cualidades. En estas condiciones, es frecuente que la mala mercadería desplace a la buena, fenómeno siempre posible en el corto plazo. Pero en esto, el corto plazo es crítico y no hay lugar para experimentaciones fáciles.

◆**Un alerta.** El deber consiste, por lo tanto, en alertar sobre esos peligros y señalar las carencias. Si existe esa demanda por productos de baja calidad, es debido a que no está adecuadamente probada la confiabilidad de las alternativas. En consecuencia, la tarea por delante es crear ámbitos que permitan la aceleración del proceso de aprendizaje sobre el valor de las nuevas propuestas a través de la contrastación de aportes y experiencias, la evaluación de sus resultados e impactos y el análisis sistemático de los problemas enfrentados por las empresas y de las tecnologías disponibles para superarlos. Todo ello requiere una labor sistemática de producción de conocimiento en materia organizacional y gerencial, el diálogo permanente de las empresas con los núcleos académicos y profesionales y la consolidación de los ámbitos institucionales que pueden promover el perfeccionamiento de la gerencia en un marco de seriedad, continuidad y rigurosidad al que es ajeno el mencionado "negocio del management". ■





ARTICULOS VINCULADOS

A. Rofman. "De eso no se habla". Gaceta 4.

Artículos vinculados que tratan el tema de la continuidad, a lo largo de la historia, de los grandes problemas económicos de la Argentina:
M. Rougier, Gaceta 5
y A. Musacchio, Gaceta 6

se fue generando progresivamente una abultada deuda interna. Por otra parte, a pesar de los elevados superávits comerciales logrados a partir de 1982, los intereses provocaron una delicada situación en el balance de pagos. La deuda externa se convirtió, entonces, en una de las principales fuentes de desequilibrios que terminaron conduciendo al estallido hiperinflacionario de 1989.

En los primeros años de la década del 90, la situación pareció mejorar ostensiblemente con relación al problema del endeudamiento. La gravedad de la crisis y la introducción de políticas neoliberales, más acordes a los planteos de los acreedores y de los organismos financieros multinacionales permitieron una descompresión de las presiones externas. La renovada fluidez del mercado crediticio sentó las bases de una renegociación plasmada en el ingreso al "Plan Brady", a diferencia de lo ocurrido pocos años antes, con el fracasado "Plan Baker". Además, el inicio de una significativa reactivación mejoró los indicadores de referencia, tales como la relación deuda-PBI o servicios-exportaciones. Sin embargo, lo que probablemente tuvo más importancia para aligerar el problema de la deuda fue la decisión argentina de iniciar un radical programa de privatizaciones, admitiendo el pago de una parte de las mismas con pasivos externos, en la modalidad de "capitalización de la deuda". La iniciativa se fundaba en múltiples ventajas. Por un lado, la recuperación de los títulos significaba una reducción de la deuda y de la carga futura de intereses, mientras el Estado se desprendía de firmas deficitarias. Por lo tanto, representaba un avance en materia fiscal. En segundo lugar, la reducción de la deuda se realizaba sin utilizar divisas, descomprimiendo el balance de pagos.

Sin embargo, lo que en los papeles parecía un notable avance, se diluyó rápidamente. Luego de reducirse menos de un 4% en 1992, el endeudamiento público volvió a crecer aceleradamente, acompañado de una nueva ola de deuda privada, de modo que hacia 1997 la deuda total se había duplicado con respecto a 1991, alcanzando los 125 millones de dólares, cifra que se elevó a 145 millones a fines de 1999. Nuevamente, el endeudamiento se tornó explosivo, sobre todo cuando los dos pilares básicos que debían sustentar la convertibilidad (el superávit fiscal y el superávit comercial) se alejaron cada vez más y los mercados financieros comenzaron a atravesar turbulencias cada vez más frecuentes. Nuevamente, también, el endeudamiento no tuvo una contrapartida en el fortalecimiento del aparato productivo, aún cuando las tasas de inversión hayan sido algo más elevadas que a fines de los 70 y la vorágine especulativa un tanto más moderada. Es que, en esencia, las bases de ambos modelos eran las mismas y sus consecuencias no difirieron en lo sustancial. Por eso, el creciente endeudamiento fue también la contracara de una abultada fuga de capitales.

> *"¡Reclamo de ustedes (los argentinos) esa ayuda en nombre de la Patria!"*

◆ **La década del 80.** Como a principios de los 80, la deuda se convirtió finalmente en causa autónoma de su propio crecimiento. La imposibilidad de cancelar por completo sus servicios obligó a refinanciar y capitalizar una parte de los mismos, mientras los desequilibrios externos y fiscales, amplificados por crisis internacionales, se agravaron aceleradamente. Los sucesivos ajustes para evitar una cesación de pagos no significaron alivio alguno, ya que provocaron una profunda recesión, conjugando un debilitamiento de la capacidad de pago derivada de una menor recaudación impositiva con un descontento social creciente y cada vez más radical. Por otra parte, limitan la capacidad técnica de realizar nuevos ajustes, ya que el peso de los intereses (la partida excluida del ajuste) ha cobrado una magnitud única en el gasto público, superando, incluso, a las erogaciones en personal.

Por eso, a pesar de los esfuerzos, el país continúa navegando al borde de la cesación de pagos. El aumento del "riesgo país" no es, por tanto, sólo una maniobra de inescrupulosos especuladores, sino un reflejo del deterioro de la capacidad de repago, y el llamado "blindaje financiero" una ayuda que tiene por principal objetivo salvar esa capacidad, al menos por un tiempo. No obstante, el endeudamiento persiste, los intereses aumentan y los acreedores corren el riesgo de "matar a la gallina de los huevos de oro". Los discursos de Avellaneda y Pellegrini no tocarían hoy el corazón de los argentinos, para quienes las políticas de ajuste, al solo fin de pagar a los acreedores, ponen en riesgo su misma capacidad de supervivencia. ■

VIENE DE PAGINA 2

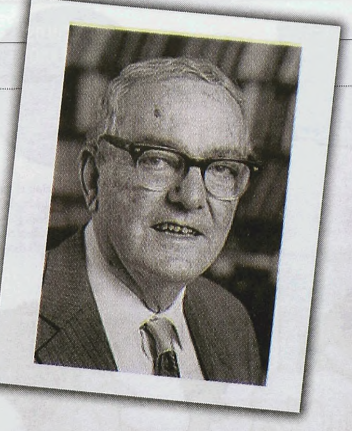
generación de imagen y explotación de marcas. El packaging pasa a ser crítico para asegurar el posicionamiento y la promoción de producto se convierte en literatura especializada. El negocio del management se parece cada vez más a un espectáculo banal y fugaz, en el que la escenografía cuenta y la coreografía se estandariza. El management se convierte en objeto de ferias y de exhibiciones variadas. Todo tipo de metáfora es válida para exacerbar la imaginación y estimular la demanda. Hasta el franchising parece haberse incorporado al negocio, con la presencia de los titulares de las casas matrices poseedoras de las marcas - el consultor de nota internacional - para la presentación en sociedad de cada nuevo producto y de sus proveedores locales, o la utilización del prestigio de universidades del exterior para la venta de los servicios nativos.

◆ **Un cuadro preocupante.** El cuadro, por cierto, es preocupante. Por una parte, las empresas están protagonizando procesos de reconversión profunda en una época de competencia creciente. Junto a ello, la valorización del capital humano y las necesidades de integración, creatividad e innovación hacen que se recurra a todo tipo de técnicas para transformar la cultura, para establecer nuevas visiones, para desarrollar la intuición y para modelar los sentimientos. En este contexto, los riesgos de caer en la tentación de participar en aquel consumo, que se muestra a la vez como seductor y misterioso, son grandes, tan elevados como los costos en que se incurre por las decisiones equivocadas.

Por cierto, el mercado del conocimiento gerencial tiene características propias que difieren del de otros productos o servicios convencionales, pero que comparte con las transacciones en las que lo que es intercambiado es un conocimiento especial del que el comprador, por definición, no conoce sus cualidades. En estas condiciones, es frecuente que la mala mercadería desplace a la buena, fenómeno siempre posible en el corto plazo. Pero en esto, el corto plazo es crítico y no hay lugar para experimentaciones fáciles.

◆ **Un alerta.** El deber consiste, por lo tanto, en alertar sobre esos peligros y señalar las carencias. Si existe esa demanda por productos de baja calidad, es debido a que no está adecuadamente probada la confiabilidad de las alternativas. En consecuencia, la tarea por delante es crear ámbitos que permitan la aceleración del proceso de aprendizaje sobre el valor de las nuevas propuestas a través de la contrastación de aportes y experiencias, la evaluación de sus resultados e impactos y el análisis sistemático de los problemas enfrentados por las empresas y de las tecnologías disponibles para superarlos. Todo ello requiere una labor sistemática de producción de conocimiento en materia organizacional y gerencial, el diálogo permanente de las empresas con los núcleos académicos y profesionales y la consolidación de los ámbitos institucionales que pueden promover el perfeccionamiento de la gerencia en un marco de seriedad, continuidad y rigurosidad al que es ajeno el mencionado "negocio del management". ■

GRANDES PENSADORES | *Herbert Simon*



LA SEMBLANZA DE UN GRAN PENSADOR. El 9 de febrero de este año murió Herbert Simon. El 15 de Octubre de 1999 a instancias de nuestra facultad se le entregó el diploma de Doctor Honoris Causa de la UBA.

Herbert Simon y sus aportes al Conocimiento Administrativo

ESCRIBE/ *Jorge Etkin*
Profesor titular de Dirección General y Administración General
Director de la carrera de Administración
gaceta@econ.uba.ar

El propósito de este trabajo es recordar y poner de relieve la sobresaliente trayectoria científica del profesor Herbert Simon, recientemente fallecido.

Simon ha enseñado e investigado en diversas e importantes universidades, cuya tarea intelectual es apreciada en todo el mundo y ha recibido en 1978 el premio Nobel de Economía.

Para los miembros de la comunidad docente universitaria y en especial para la Facultad de Ciencias Económicas, es una satisfacción poder expresar nuestro respeto académico hacia el Dr. Simon, cuyas ideas con el tiempo se han constituido en nuevos paradigmas para el estudio del comportamiento administrativo y las organizaciones.

◆ **La obra de Simon.** La obra del Dr. Simon significa más que un aporte a las disciplinas asociadas a la Administración y la economía de empresas. Sus contribuciones representan una ruptura respecto de las ideas preexistentes sobre las estructuras y los procesos en las organizaciones. Representan un avance en el plano del análisis, el diseño y las prácticas de la Dirección.

En este sentido podemos hablar de un antes y un después de la publicación de sus obras entre las cuales se destaca "El Comportamiento Administrativo". En esta obra el profesor Simon ha formulado una crítica histórica a la teoría mecánica de la organización, donde los individuos aparecían como instrumentos o sujetos pasivos.

◆ **Las organizaciones.** Las organizaciones se crean con ciertos propósitos. También en ellas sus cuerpos directivos se proponen el uso de los recursos en forma eficiente. Esas son las bases de la racionalidad en la organización. Visto desde la organización son las formas de comportamiento deseables y esperadas. A ello contribuye la organización, pero en un marco de condiciones que deben ser conocidas (no ignoradas) y evaluadas.

La racionalidad es un concepto que se satisface tomando decisiones correctas y vistas en su situación concreta (no solo ideal o teórica). Para ello el analista debe considerar las condiciones que son propias de los componentes individuales, de los procesos sociales y de los recursos naturales necesarios para la decisión.

En el estudio o la evaluación de los procesos de elección los individuos también deben considerar (porque son realidad) sus posibilidades y los límites que operan en el momento de pensar y actuar. Por caso, los referidos a sus creencias, conocimientos, modelos conceptuales y fines personales.

Junto a estas limitaciones de la realidad, también hay fuerzas que dan sentido, que guían o modelan la decisión: 1) la organización promueve el criterio de eficiencia y emplea mecanismos de influencia, como las comunicaciones, y 2) el hombre administrativo actúa buscando niveles razonables o caminos satisfactorios, no el óptimo, y también construye modelos del mundo real, con los datos que él considera significativos.

La consideración de los fines personales nos indica que es posible distinguir entre la racionalidad personal y la organizacional, porque ello ocurre en la realidad. Pero debe recordarse que el dominio de lo administrativo y el criterio de eficiencia refieren a la elección orientada por los objetivos de la organización.

En los objetivos hay componentes de valor, como el bienestar social o lograr la satisfacción del cliente. Para actuar racionalmente se requiere una definición o expresión operativa de esos valores. Operativa significa disponer de metas e indicadores que permitan comparar entre las alternativas para conocer cual de ellas permite lograrlos en mayor medida.

La conversión de las preferencias más generales en definiciones operativas muestran la necesidad de ubicar los propósitos en el terreno de los hechos o sea expresar lo deseable bajo la forma de proposiciones fácticas. Refiriéndose a los hechos es posible que sean confrontados a comprobar la validez de los caminos propuestos.

Pero en esos hechos o caminos posibles también hay consideraciones de valor, por ejemplo en cuanto a la importancia de los efectos no deseables de la decisión. De tal manera, en lugar de pensar en términos de la relación entre medios y fines, el modelo de decisiones plantea el análisis de los problemas decisorios bajo la forma de alternativas y consecuencias (sobre diferentes valores u objetivos).

◆ **La visión de Simon sobre las organizaciones.** El profesor Simon introduce en la Administración una visión de las organizaciones como complejas redes de comunicación donde básicamente los participantes toman decisiones en el marco de ciertas premisas. Bajo esta óptica, ya no se privilegia la estructura y la división del trabajo en la descripción de los comportamientos. Porque el individuo no solo desempeña roles o cumple funciones sino que también enfrenta encrucijadas y elige caminos.

Es la visión de un sujeto activo, que busca alcanzar objetivos en las organizaciones que construye. En esta tarea no solo debe calcular o comparar sino también enfrentar los problemas de la incertidumbre ambiental y atender sus propias limitaciones de conocimiento.

El profesor Simon nos ha enseñado a ver las decisiones como unidad básica en el análisis del comportamiento, pero en el marco de una racionalidad limitada. Esto significa para la Administración dejar de lado la idea del hombre económico que puede conocer todas las alternativas y optimizar los resultados.

> *"Simon avanzó en los estudios sobre la metodología de las decisiones no programadas"*

Los modelos de hombre económico como los incorporadas en la Teoría de los Juegos,tienen interés normativo, pero tal como ha sostenido el propio profesor Simon, esos modelos "no guardan relación con el comportamiento real o posible de los seres humanos de carne y hueso".

En el lugar de la optimización económica, el Dr. Simon se refiere a la figura del ejecutivo que tiene tiempos y capacidades limitadas para reunir y procesar la información que necesita. En su modelo de organización, quien decide en forma racional no actúa aislado,lo hace bajo las premisas que establece la organización.

En este campo el profesor Simon ha realizado un profundo análisis de los distintos mecanismos de influencia, como la autoridad, la comunicación, la identificación y los sistemas normativos en la organización. Ha contribuido en la explicación de las relaciones de estos mecanismos con el comportamiento racional de los individuos.

El estudio de las llamadas limitaciones de la racionalidad, nos dice que la debemos evaluar considerando las condiciones en que se toma la decisión (premisas) y la complejidad de la situación en que se debe decidir. También nos permite distinguir entre la racionalidad deseable, la necesaria, la posible y la practicada.

Las limitaciones no deben ser vistas como algo negativo. Son los factores a considerar en el análisis, diseño o evaluación de los comportamientos. Nos indica que los deseos o la emociones son factores que están presentes y que ello no es una anormalidad.

También nos indica que los comportamientos en la organización deberían ser finalistas (orientados por los objetivos), pero no siempre lo son, debido a la presencia de los fines personales. Y esto no es una señal de debilidad o de conflicto, sino una prueba de la complejidad de la realidad organizacional.

La influencia de los fines, necesidades y motivos personales,es uno de los factores que lleva hacia las tensiones no resueltas en la organización. La tensión debida a la diferencia entre los niveles de aspiración y los niveles de realización.

La calificación de irracional, queda para las elecciones que son posibles y no se realizan. Es decir, cuando el individuo dispone de las capacidades y la información necesaria, pero (por razones que se desconocen) no realiza lo esperado. No se refiere a los errores de apreciación sino del actuar no razonado, sin motivos.

De tal forma la racionalidad tiene niveles: individual, grupal, organizacional. Es un concepto relativo que en cada situación se relaciona con la información disponible (incluyendo objetivos) y la capacidad de procesamiento al alcance de quien decide.

Dada la existencia de objetivos y criterios múltiples, una elección es lógica y racional respecto de una meta, pero al mismo tiempo puede ser disfuncional respecto de otras (consecuencias no deseadas).

En este esquema, la decisión puede ser calificada de irracional porque carece de sentido o por la falta de motivos aparentes. Pero también por sus efectos contradictorios. Esto ocurre por la complejidad de la situación (relaciones no conocidas) o por los distintos niveles en que se pueden analizar los efectos de la decisión (individual, grupal, organizacional).

En este modelo los directivos son responsables de una mirada amplia y comprensiva cuando deciden. No solo pensar en resultados específicos en un área reducida de la organización. Ellos deben atender a la complejidad derivada de los valores y de los objetivos múltiples.

En el plano de la formación del saber, el profesor Simon avanza sobre la construcción del conocimiento científico en el campo de las organizaciones. El ha dejado de lado la literatura que se basa en las fórmulas, ,recomendaciones o experiencias aisladas de los ejecutivos expertos. En su lugar ha intentado articular una teoría descriptiva de la organización.

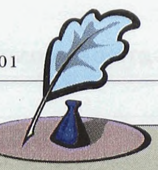
Nuestro distinguido profesor ha señalado que en la literatura convencional sobre Administración existía una gran disparidad entre las hipótesis y la realidad. En los enfoques clásicos, las afirmaciones tenían que ver con experiencias prácticas de ejecutivos, sin el sustento que brindan los métodos rigurosos de comprobación.

Además de criticar las recomendaciones o proverbios comunes, el profesor Simon proporciona nuevos conceptos, hipótesis y modelos de comportamiento que pueden ser una base para sustentar la investigación y la confrontación de las ideas con la realidad de las organizaciones.

◆ **Las decisiones no programadas.** Ha mostrado la importancia de la decisión, de sus fases y sus premisas como unidad de análisis del comportamiento racional. Además, el Dr. Simon avanzó en los estudios sobre la metodología de las decisiones no programadas. Allí aportó conceptos innovadores para la llamada nueva ciencia de la decisión gerencial y en el campo de la inteligencia artificial.

Las investigaciones del profesor Simon sobre la decisión no programada también brindaron nuevos fundamentos para entender y diseñar las organizaciones como sistemas que aprenden, como sistemas adaptativos frente a un ambiente inestable e incierto.

El Dr. Simon nos ofrece una manera distinta de conceptualizar la organización. No como un lugar de transformación y elaboración de productos y servicios sino como un



proceso continuo y creativo de información-decisión, donde se conjugan las capacidades humanas con los sistemas de comunicación.

Por lo tanto, el diseño ya no pasa por la división del trabajo, sino por la factorización de las decisiones. Tal como afirma el mismo profesor: "los problemas fundamentales de la organización gubernamental hoy en día no son la departamentalización y coordinación de las unidades operativas. Son los de organizar el almacenamiento y el procesamiento de la información".

En este sentido realizó importantes estudios sobre los métodos para resolver problemas en general, la llamada solución heurística de problemas, situaciones donde no existen programas previos que ayuden a los directivos frente a situaciones nuevas o no estructuradas.

Para atender la complejidad del ambiente de decisión, el Dr. Simon ha profundizado en la relación hombre-máquina, una relación que permite completar la inteligencia natural con la artificial. En este campo, ha brindado nuevos conceptos para el diseño de los programas de cómputo que simulan el proceso de aprendizaje.

Estos conceptos y propuestas han servido para incrementar las posibilidades de mejorar las actividades humanas de solución de problemas en las organizaciones y hacerlas más efectivas. En esa misma medida han significado un sustancial aporte para mejorar la calidad de vida de sus integrantes y aumentar el nivel de las prestaciones y servicios a la sociedad en general. ■

LA OPINION del IIHES

El tiempo de lo siniestro

ESCRIBE/ *Ricardo Vicente*
Investigador del Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social
Profesor Adjunto de Historia Económica y Social Argentina
ihisecon@econ.uba.ar

El 24 de marzo de 1976 un nuevo eslabón se añadió a la ominosa cadena de atentados contra el orden constitucional argentino. Con el consenso de vastos sectores de la ciudadanía y con la resignada aceptación por parte de otros, un golpe militar derrocó al gobierno de María Estela Martínez de Perón. La presidenta había asumido el cargo, luego del fallecimiento del Gral. Perón, en su carácter de integrante de la fórmula presidencial avalada en las elecciones de setiembre de 1973 por el 62 % de los votantes. Su gestión derivó en una severa crisis política, en el deterioro de la situación económica, la agudización de la conflictividad social y sindical y el recrudecimiento de la violencia guerrillera y paramilitar. Con este telón de fondo, la decisión de la Sra. de Perón de convocar a elecciones presidenciales en octubre de 1976 resultó menos apreciada que el alivio que iba a proporcionar el ineluctable golpe militar. Por otra parte, la ciudadanía, acostumbrada a las frecuentes intervenciones de las Fuerzas Armadas desplazando a gobiernos elegidos democráticamente, consideró que éste era un golpe más entre los tantos conocidos hasta entonces.

Sin embargo, los militares tenían objetivos que los diferenciaban de los protagonistas de golpes precedentes. Se proponían transformar la estructura socioeconómica del país, a la que atribuían los males que atravesaban a la sociedad argentina desde los años 40. En este sentido, la programación de la conjura por parte de los militares contó con el apoyo del establishment liberal. El Consejo Empresario Argentino, expresión de los grandes empresarios adscriptos al liberalismo económico, tradujeron la voz de los mercados, y aportaron su plan económico pergeñado por el director ejecutivo del Consejo, José Alfredo Martínez de Hoz. De esta manera, el maridaje militar-liberal iba a ejecutar desde el Estado, lo que el politólogo Guillermo O' Donnell denominó "un acto de venganza social contra la Argentina plebeya y rebelde".

El golpe fue precedido de una campaña orientada a crear el clima social que potabilizara su ejecución. Mientras políticos oficialistas y la oposición leal al gobierno buscaban infructuosamente los caminos que neutralizaran los propósitos de los sediciosos, los grandes propietarios rurales disponían paros ganaderos y el empresariado liberal realizaba un lock-out en repudio del estatismo, la corrupción y la especulación que, desde su óptica, colocaban al país en "camino hacia el marxismo". Así, el objetivo de construir un orden social alternativo recibía el apoyo legitimador de una parte significativa del empresariado.

Una vez en el gobierno, las Fuerzas Armadas iniciaron el camino hacia la construcción del nuevo orden. Para ello debían proceder al disciplinamiento de la sociedad aplastando los remanentes de las movilizaciones populares emergentes del Cordobazo, la eliminación de los desbordes sindicales, de los sectores políticos percibidos como subversivos y, en definitiva, de todos aquellos que no mostraran una clara adhesión a los postulados del Proceso de Reorganización Nacional. En el ejercicio de la represión, el Estado blindado -pese a que modificó el Código Penal incorporando la pena de muerte- no se asumió como tal ni siquiera para matar: el secuestro, la tortura y muerte de los presuntos subversivos fue escondida y ocultada bajo la figura del desaparecido.

Si el terrorismo de Estado se cobró miles de víctimas no menos deletérea fue la política económica del Proceso. Una abrupta apertura comercial y financiera provocó la desaparición de numerosas empresas industriales nacionales orientadas hacia la producción de bienes para el mercado interno, el éxodo de no pocas empresas industriales extranjeras radicadas en el país, la caída de los salarios y del empleo en el sector y la reversión de la significación de la industria en el crecimiento nacional. Por el contrario, los sectores financieros, montados sobre un agobiante endeudamiento externo, consolidaron su hegemonía sobre los mercados, convirtieron a éstos -a pesar de que su funcionamiento distó (y aun dista) de comportarse conforme a las prescripciones de la ortodoxia liberal- en los condicionantes de las políticas económicas de los gobiernos que sucedieron a la dictadura militar y se constituyeron, a despecho de los mandatos de la ciudadanía, en los reales decisores.

A 25 años del golpe militar, resulta saludable que la endeble memoria de los argentinos tenga presente esa etapa trágica de la Argentina moderna. Pero las asechanzas a la democracia aun persisten. No sólo porque la hegemonía de los sectores financieros sustituye a la voz de las urnas y provoca la deslegitimación de las políticas estatales, sino porque la ciudadanía se distancia de la clase política, porque el escenario político esta embargado por las intrigas palaciegas de unos pocos actores, porque la corrupción interfiere en el quehacer legislativo, porque la justicia pierde credibilidad al actuar en función de intereses políticos y de grandes intereses económicos y porque está en duda la aplicación imparcial de los derechos de los ciudadanos. Sólo una crítica democrática y tenaz a esos rasgos inquietantes del sistema evitará que sus efectos puedan ser capitalizados: no debemos abandonarnos en la crédula confianza en la invulnerabilidad de la democracia. No olvidemos que todavía sobreviven poderosos reductos autoritarios esperando su turno para pisotear el orden constitucional. ■

APRENDIZAJE | *Reflexiones*

Pasión por aprender

EL APRENDIZAJE COMO UNA PASION. En una serie de cuatro artículos que comenzaron en el número anterior se desgranan reflexiones que invitan a soñar , a aprender a aprender, a aprender a enseñar, a aprender a pensar, a aprender a hacer y a aprender a tener. En esta entrega se invita a aprender a enseñar

SEGUNDA PARTE

◆ Aprendamos a enseñar

" el problema es que todavía no existen institutos de formación para maestros y la realidad es que los docentes tampoco tienen tiempo para capacitarse. Enseñarle a un maestro que revea su postura en la clase, su manera de relacionarse con los chicos, es algo que requiere tiempo y un gran esfuerzo".

Walter Kohan

Todos nosotros nos enfrentamos a un mundo radicalmente nuevo, poblado de innovaciones tecnológicas que afectan directamente la forma de entrenar nuestras mentes, entrenamiento necesario para enfrentar los nuevos paradigmas que a la vez se refundan a velocidades cibernéticas, es por ello que a los profesores de hoy, se nos exige un nuevo rol.

Hay un debate instalado en la actualidad respecto a una reglamentación de la Universidad de Buenos Aires, que da de baja a profesores con gran trayectoria debido a la edad avanzada de los mismos. Mucha gente levantó su queja frente a esta decisión, argumentando que no era posible dejar cesante a semejante patrimonio. Yo acuerdo en que la edad no es motivo para dejar cesante a un profesor, pero agrego que importantes currículum no son condición necesaria y suficiente para poder enseñar.

Hoy sabemos que debemos priorizar la problemática del alumno, para que éste logre un aprendizaje contextualizado. Los que enseñamos actuamos como facilitadores, actuamos de nexo para que los alumnos creen su propio aprender, su propio conocimiento, tenemos que privilegiar una manera multidisciplinaria de captar la realidad, pensar en perspectiva, sistémicamente, no en forma lineal.

Si me pidieran una definición sucinta de qué es conocimiento, diría que es información aplicada, no información "per se" (es decir, dato) sino contextualizada bajo la lente de la problemática de cada cual. Pero para aplicar es necesario introducir lo que los científicos llaman "plasticidad neuronal", la capacidad de las neuronas de moldearse de acuerdo a distintos estímulos del afuera (en los negocios: el mercado, los clientes), como diría el filósofo Gilles Deleuze, "el no lugar.".


RAISA IRURZUN

ESCRIBE/
Pablo Aristizabal
Profesor Adjunto de Comercialización
paristizabal@e-marketing.com.ar

Los profesores de negocios también tenemos que aprender nuevas metodologías de enseñanza, crear espacios de reflexión que permitan invocar el por qué de las cosas. Tenemos que vencer la tentación de dar fórmulas o recetas para la toma de decisiones, aunque los alumnos nos las pidan.

Aquellos que hayan participado de la resolución de casos, tan en boga en la actualidad, habrán observado que frente a enunciados estáticos con variables acotadas jamás podrán reproducir la dinámica de la realidad. Todo sirve, pero es una falacia decir que eso es práctica; sigue siendo teoría, teoría ejemplificada.

En un mundo donde los cambios de paradigmas se producen a velocidades inusitadas para el modelo mental en el que fuimos formados, es muy importante la flexibilidad. Cuando algo cambia, se produce una ruptura, y entramos en crisis. Si no podemos adaptarnos a la velocidad requerida nos invade el miedo, miedo que nos paraliza y nos hace inflexibles, y por ende, no nos permite adaptarnos al cambio.

Para aquellos que aprendan a caminar sobre la cubierta de un barco va ser natural su oscilar, para aquellos que aprendan a caminar en tierra firme, el oscilar los paralizará.

Es probable que ya no tengamos más que enseñar a caminar en tierra firme sino que tengamos que aprender a enseñar a caminar sobre la cubierta de un barco que en mayor o menor medida está en una continua oscilación.

Decía Juan Domingo Perón; "Cabalgar la Circunstancia", contemporáneamente a la famosa frase de José Ortega y Gasset " Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo". Intuyo que vivimos tiempos en donde si soy un profesional, viviré como un surfista, si soy una Pyme, capearé en un velero la tormenta y si soy una corporación actuaré como un equipo de rafting. En todos los casos habrá momentos de calma y momentos de turbulencia, momentos donde hacer esfuerzos y momentos donde habrá que dejarse llevar, aprendiendo a tomar decisiones en el continuo oscilar de una cubierta... ■